

## **VIII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur**

### **Docencia, investigación y extensión universitarias desde la perspectiva del capital intelectual: un aporte a la evaluación institucional**

#### **Autores:**

Sleimen, Silvia – [sislei@mdp.edu.ar](mailto:sislei@mdp.edu.ar)

Rojas, M. Carolina – [mcrojas@mdp.edu.ar](mailto:mcrojas@mdp.edu.ar)

Coringrato, Marcela – [amcorin@mdp.edu.ar](mailto:amcorin@mdp.edu.ar)

#### **Tabla de contenidos:**

Resumen

Introducción

Universidad y Capital intelectual

Desarrollo

Un modelo de medición del capital intelectual para la universidad

Conclusiones

Bibliografía

#### **Resumen**

Se caracteriza la universidad como una organización cuya particularidad es que el conocimiento constituye su materia prima y su producto. Se considera la pertinencia de su análisis desde la teoría de gestión del conocimiento en organizaciones. Se enfatiza la importancia de su aplicación en el proceso de evaluación institucional y las consecuencias de la medición del capital intelectual en este contexto. Se enumeran los elementos, variables e indicadores del capital intelectual. Se proponen una serie de sensores para hacerlo mensurable. Se elaboran conclusiones.

## Introducción

El componente más valioso de toda organización es su capital intelectual. Este está conformado por todos aquellos actores y elementos constitutivos que generan o generarán valor para la institución en el futuro.

Si nos posicionamos en las instituciones de educación superior, su valor esencial, expresado en términos de capital intelectual o bajo cualquier otro punto de vista analítico de su misión reside en su potencial creador y difusor de conocimientos.

La universidad, cuando se define como creadora de conocimiento, indirectamente declara o manifiesta la necesidad de potenciar las capacidades de su plantel de docentes e investigadores con miras a cumplir su función dentro de la sociedad.

Dice Alexander Astin (1994: 34) que si la evaluación en las universidades va a servir como un arma poderosa para la reforma institucional será necesario estimular la más grande variedad de aproximaciones innovadoras y experimentales.

La gestión del conocimiento es una nueva herramienta de trabajo que multiplica sus finalidades ya que tanto puede ser pensada como un mecanismo cuya intención es la visibilidad de la institución, o como la posibilidad de conversión permanente del conocimiento tácito en explícito para sus miembros y la comunidad, o como la herramienta de accesibilidad y disponibilidad constante de nuevas fuentes de saber institucional, o más aún, puede ser vista como un elemento de autoconocimiento desde su misma idea de gestación y su diagnóstico preliminar.

Si consideramos, entonces, la universidad como una organización, los conceptos y desarrollos de la teoría de gestión del conocimiento en organizaciones son perfectamente extrapolables, pero con el respeto estricto de sus especificidades constitutivas.

Si la gestión del conocimiento permite a todas las organizaciones *saber qué saben* para aplicar dichos conocimientos a la mejora de su funcionamiento interno y sus relaciones con el exterior, este activo, en el marco de las instituciones universitarias, adquiere una significación doble porque constituye su materia prima y su producto.

Por lo señalado, la gestión del conocimiento puede ser una herramienta particularmente rica en el marco de la evaluación y/o autoevaluación institucional.

Los procesos evaluativos en las instituciones requieren información cuali y cuantitativa sobre sí mismas y su contexto. La evaluación supone una valoración que tiene como sustento la información obtenida sobre el tema o aspecto en cuestión. Así enmarcada, la información constituye un insumo fundamental, y, a su vez, dependiente del programa de evaluación.

Evaluar para aprender, para corregir errores, para reorientar planes, proyectos y prácticas, para generar nuevas motivaciones en los actores, para intercambiar ideas, para enfrentar dilemas internos, para encontrar espacios potenciales de nuevas creaciones de enseñanza, investigación y extensión, para proporcionar componentes a las agendas internas de gestión institucional. Todas estas miradas son valiosas y necesarias. Cada una de ellas responderá a los propósitos que la motiva. Es fundamental poder operativizarlas.

A riesgo de enumerar obviedades, estos procesos, como una práctica permanente y sistemática, permiten detectar los nudos problemáticos y los aspectos positivos, implicando la reflexión permanente sobre la propia tarea y convirtiéndose en una herramienta indispensable para la transformación de las instituciones de educación superior.

Si la universidad tiene como propósito alcanzar la efectividad en la organización y funcionamiento de un sistema integrado e integral de información y de autoevaluación institucional que posibilite anticiparse a nuevas situaciones, profundizar determinadas líneas de acción y reorientar lo que fuere necesario, entonces deberá implementar sensores de información para saber, por ejemplo, si su oferta curricular es la más idónea desde la perspectiva de su necesidad y de la pertinencia de las carreras (información del contexto).

Si el propósito de la universidad es generar y mantener en constante revisión crítica sus metodologías de acción, entonces es fundamental optimizar los sensores de información para saber si posee un conjunto de condiciones que garantizan una formación de calidad (información sobre sí misma).

Si su propósito es lograr el suficiente financiamiento para desarrollar programas relevantes y de alta calidad, procurando la mayor optimización de los esfuerzos humanos, del tiempo y de los recursos materiales que se

requieran, entonces deberá implementar un sistema de información que le posibilite saber si se están alcanzando los niveles de calidad estipulados en la formación de sus alumnos, en el marco de la eficiencia del sistema.

Vale decir que la gestión de la información y la gestión del conocimiento en esta tipología institucional ofrecen múltiples aristas y, creemos, una complejidad especial, que viene dada desde el origen, desde la formulación de la misión. Esta complejidad excede los enfoques ofrecidos por los trabajos académicos de gestión de información o conocimiento empresarial.

El Dr. Pérez Lindo (2005: 27-28) se pregunta inicialmente en su trabajo *Dimensiones de la gestión del conocimiento*, cuáles son los puntos en común entre la gestión del conocimiento en las empresas y en las universidades y cuáles sus distanciamientos. Se responde en primer lugar, que no todas las universidades crean y difunden conocimientos, algunas sólo, dice, se dedican a la formación de profesionales o a la formación básica. Luego agrega que la multiplicidad que conforma el interior de la institución puede ser “una cultura del conocimiento, un conjunto de principios morales o religiosos, una estructura burocrática, o simplemente, un conglomerado de cursos [...] no siempre la cultura del saber constituye el principio orientador”. Posteriormente, indica que mientras en las empresas la gestión de las personas y de los recursos materiales es una preocupación principal, en las universidades ésta reside en los modelos de conocimiento “desde el currículo hasta el perfil del docente, desde el sistema de gobierno hasta el modelo de relacionarse con la sociedad”.

Las empresas gestionan con miras a obtener un beneficio lucrativo, las universidades lo hacen para cumplir con misiones que, con variantes, siempre se aproximarán a la búsqueda, transmisión y socialización del conocimiento.

Ese beneficio que la universidad se propone aportar a la sociedad es un valor intangible, por lo tanto, reconocer su propio capital intelectual cobra mayor importancia, permite anticipar la calidad de su oferta y perfila una mejor validación social de sus actividades.

Por otra parte, establecer una serie de indicadores homogéneos al interior de la institución de carácter integral y no sólo parcial, incluso de elementos tales como habilidades humanas, procesos de gestión, tecnología, equipamiento específico, bibliografía, y otros, constituye una herramienta de autoevaluación-evaluación que permite tomar decisiones basadas en mejor

información diagnóstica, implica posibilitar mejor asignación de los recursos en áreas de vacancia, potenciación de proyectos, detección de oportunidades y otros beneficios a la institución vinculados con mejorar las condiciones generales de trabajo para promover el desarrollo integral de sus profesionales. Finalmente, la adopción de modelos de gestión de conocimiento basados en la combinación de habilidades humanas y procesos de gestión puede contribuir a mejorar los niveles de formación educativa y calificación científica universitarios.

### **Universidad y Capital intelectual**

Los modelos de capital intelectual que se aplican al análisis de otras instituciones no cumplen con requerimientos propios de la especificidad y complejidad de las universidades. Se consideran entonces como una base conceptual de alcance parcial, sencillamente porque sus macro estructuras de análisis son válidas para todas las organizaciones; luego, es necesario elaborar un esquema propio, que llegue hasta el nivel del establecimiento de indicadores y sensores, con miras a posibilitar su aplicación específica.

Se puede definir en este ámbito el Capital Intelectual como el conocimiento que la universidad posee y que crea o puede crear valor social. Esa valoración social resulta esencial a la mirada que la institución eche sobre sí misma.

En todos los modelos genéricos tomados como antecedente, el capital intelectual de organizaciones es el resultante de la suma de tres aspectos: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

Cada uno de esos componentes puede ser mejorado día a día, es importante entonces su apreciación con miras a conocer el *aquí y ahora*. También es menester decir que la mejora de cada uno de los elementos es sinérgica con respecto al todo, dado que los tres integran un conjunto sistémico.

Se redefinen sencillamente los aspectos de cada uno de ellos, de acuerdo con el ámbito de aplicación abordado.

- Capital humano - CH: está constituido por el conocimiento tácito, el conocimiento explícito y el conocimiento cultural que están en cada uno de sus miembros y en los equipos de personas y en la predisposición al aprendizaje que poseen. Incluye actitudes que los componentes de la organización mantienen hacia ella y los saberes operativos, aptitudes tales como habilidad, experiencia, predisposición para formar y desarrollar equipos, formación genérica y específica, entre otras.

Los otros dos tipos de capitales se basan en la presencia y fortalecimiento de este.

- Capital estructural - CE: es básicamente conocimiento explícito que la organización posee. Ha sido en algún momento tácito, pero se ha modificado, explicitado, a través de un proceso de transformación, en términos de Nonaka y Takeuchi –abordados por Chun Wei Choo (1999: 144) -: socializado, exteriorizado, combinado y, finalmente, interiorizado.

Patentes, propiedad intelectual, desarrollos tecnológicos y técnicos, sistemas de gestión, sistemas productivos y de servicios propios, que pertenecen a la institución, integran este componente.

- Capital relacional - CR: son las relaciones que la organización sostiene con las fuerzas de su medio ambiente. Sus beneficiarios primarios, usuarios, la comunidad del entorno, administraciones públicas de todo orden, organizaciones del tercer sector, organismos nacionales e internacionales, otras instituciones educativas, empresas, integran el conjunto de actores con los que la universidad se relaciona y resulta vital conocer la construcción y dinámica de vínculos virtuosos o viciosos, en todos los casos.

Solamente a modo de ejemplo, si se observa la universidad en términos de capital humano (CH) + capital estructural (CE) + capital relacional (CR), es menester considerar las competencias de los docentes-investigadores como un elemento crucial de su CH, la producción científica: publicaciones, patentes y desarrollos como CE y, finalmente, la cooperación y alianzas con otras universidades, centros de formación o instituciones de la comunidad, en general, como una parte protagónica de su CR.

## **Desarrollo**

En los últimos años se ha llevado adelante una serie de trabajos teóricos y/o teórico-prácticos tendientes a conocer el capital intelectual en las instituciones de educación superior. Algunos especialistas en temas de gestión universitaria como Susana Darín (2005: 254) destacan la necesidad de contar con un sistema de medición que asegure la mejora continua del proceso de aprendizaje institucional, esto es un sistema de valoración del capital intelectual al interior de la universidad. Señala la autora que su presencia (junto con el liderazgo, el desarrollo de una cultura organizacional, el empleo de tecnología actualizada y una política hacia los trabajadores profesionalizados) facilita la gestión y los flujos de conocimiento en la universidad. Esa presencia deberá ser constante, vale decir, los procesos de valoración tienen que ser considerados políticas institucionales y no esfuerzos espasmódicos, puesto que tanto la institución como su entorno se ven cotidianamente inmersos en situaciones de cambio que ameritan nuevas decisiones tomadas desde estructuras flexibles.

### **Un modelo de medición del capital intelectual para la universidad**

El punto de partida de esta aplicación es el concepto general de capital intelectual y su división tripartita. Nos parece relevante aquí tomar como base el modelo Intellectus, desarrollado por un equipo de profesionales dirigido por el profesor Eduardo Bueno (2004: VII-XI, prólogo) de la Universidad Autónoma de Madrid, cuya estructura básica consiste en un esquema de componentes, elementos, variables e indicadores.

Una vez considerados los elementos que constituyen los capitales humano, relacional y estructural en las instituciones de educación superior, hemos definido variables específicas que posibiliten describir y caracterizar cualitativa y cuantitativamente el CI para este tipo de organizaciones educativas. Posteriormente, hemos generado una serie de indicadores y finalmente sensores para tomar los datos necesarios como insumo del modelo.

Entendemos esta como estructura general para el abordaje del CI en las universidades, pero adaptándola a las necesidades analíticas de las universidades argentinas, que, por ejemplo, incluyen la extensión como uno de sus pilares básicos.

En este caso, la propuesta desarrolla la valoración del CI solamente para el análisis aplicado a docentes, investigadores y extensionistas, podría ser ampliado también a las autoridades y personal de apoyo administrativo. Cada institución aportará o elaborará ad-hoc sus sensores: encuestas, entrevistas, documentos de trabajo, programas de asignaturas, producción científica, curricula vitae, bases de datos con proyectos, serían posibles fuentes de información para apreciar los indicadores propuestos. En la tabla que se detalla a continuación se desarrolla el modelo de trabajo, hasta el nivel de los sensores.

Tabla N°1: Desarrollo del modelo de capital intelectual en la universidad

Fuente: elaboración propia

## **Conclusiones**

La necesidad de autoconocimiento de los actores: docentes-investigadores, extensionistas y autoridades se incrementa día a día en las instituciones de educación superior. Llevar adelante mediciones como la del capital intelectual no sólo implica desarrollar una herramienta de diagnóstico, sino que su utilización cotidiana es necesaria como fuente de información clave a la hora de la toma de decisiones. Para las instancias (comisiones, oficinas permanentes) de evaluación institucional estas estimaciones constituyen un complemento de otras herramientas descriptivas tales como la estadística educativa, la bibliometría o la cienciometría, entre otras.

Parece imprescindible que el desarrollo sostenido que los docentes, investigadores y extensionistas -portadores del Capital humano de la universidad- puedan llevar adelante deba estar sustentado en los pilares del Capital Relacional y Estructural, recíprocamente, la fuerza del capital humano cimienta e impulsa los otros dos, deviniendo en una relación eminentemente sinérgica. Sólo una Universidad que mejore permanentemente, perfeccionando sus procedimientos organizativos, el trabajo y la capacidad de innovación de los mejores profesionales y que consiga una interrelación positiva basada en el diálogo con actores sociales, empresas, gobiernos, instituciones públicas y del



tercer sector, puede asegurar una valoración positiva y un lugar de actuación significativo en su sociedad.

La implantación de modelos de medición y gestión del capital intelectual en las universidades permite definir niveles actuales y deseados de desempeño de las funciones que la sociedad les ha encomendado, incrementar los procesos de mejora y agregación de valor y poner en conocimiento de esa misma sociedad los resultados de su labor.

La medición del Capital Intelectual constituye un paso insoslayable en la práctica de la voluntad de mejora, una manera de autoevaluarse desde los activos, desde los beneficios sociales generados, desde la capacidad de producción y comunicación de saberes.

Para ello se ha desarrollado aquí una metodología específica que permite descubrir los tipos de conocimiento clave en la gestión de la enseñanza, la investigación, la extensión en la universidad.

## Bibliografía

1. Astin, Alexander, (1994): "La evaluación en la renovación y reforma institucional". En *Pensamiento universitario*, 2, agosto, Buenos Aires, pp. 28-41.
2. Barnes, Stuart, (2002): *Sistemas de gestión de conocimiento : teoría y práctica*. International Thompson Editores Spain-Paraninfo, Madrid.
3. Chain Navarro, Celia, (2002): *Gestión de información en las organizaciones*. La universidad, Murcia.
4. Choo, Chun Wei (1999): *La organización inteligente : el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Oxford University press, México.
5. Comella, Alfons (1994): *Los recursos de información : ventaja competitiva de las empresas*. Mc Graw Hill , Madrid-Buenos Aires.
6. Darín, Susana (2005): "El impacto de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación en la sociedad del conocimiento". En: *GESTION del conocimiento : un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y a la universidad*. Norma, Barcelona-Buenos Aires.
7. Rodríguez Castellanos, Arturo; Ranguelov Youlianov, Stanislav; Landeta Rodríguez, Jon (2005). Diagnóstico del proceso de I+D y su transferencia en universidades : una aproximación basada en el conocimiento. En *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*, N°29, mayo, España -- Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista29/tribuna/tribuna1.asp>. Consultado 01/10/2008.
8. Gallego, Domingo J.; Ongallo, Carlos (2004): *Conocimiento y gestión*. Pearson, Madrid.
9. Krotsch, Pedro (2005): "La evaluación de la calidad en la Argentina: la necesidad de un análisis centrado en el poder y el conflicto". En *Seminario Regional: las nuevas tendencias de la Evaluación y de la Acreditación en América Latina y el Caribe*. 6 y 7 de Junio, CONEAU, Buenos Aires. Disponible en: <http://www.unne.edu.ar/novedades/documentos/krotsch.pdf>. Consultado 01/10/2008.
10. INFORME final : evaluación de externa de la Universidad Nacional del Nordeste (2000) -- Universidad Nacional del Nordeste, Corrientes. Disponible en: [http://www.unne.edu.ar/institucional/documentos/inf\\_evaluacion\\_unne.pdf](http://www.unne.edu.ar/institucional/documentos/inf_evaluacion_unne.pdf). Consultado 01/10/2008.

11. Mollis, Marcela (1993): "Evaluación de la calidad universitaria: elementos para su discusión". EN *IICE Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación*, N°3, diciembre, Buenos Aires, pp. 25-37.
12. Pérez Lindo, Augusto (2005): "Dimensiones de la gestión del conocimiento". En *GESTION del conocimiento : un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y a la universidad*. Norma, Barcelona-Buenos Aires.
13. Rivera, Olga (2000): "La gestión del conocimiento en el mundo académico: ¿Cómo es la universidad en la era del conocimiento?" En *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, N°51, 1999-2000, España, pp. 2-7. -- Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/olga/universidad.PDF>. Consultada: 29/08/2008.
14. Sleimen, Silvia; Coringrato, Marcela; Rojas, M. Carolina (2005). Sistemas de gestión de información en universidades: conceptos introductorios. En *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*. UNMDP/Un. Federal de Santa Catarina/AEGES/UNESCO-IESALC/Agencia Nacional de Investigación. Diciembre, Mar del Plata. Disponible en: <http://inter27.unsl.edu.ar/rapes/download.php?id=302>. Consultada: 29/08/2008.
15. Valhondo, Domingo (2003): *Gestión del conocimiento : del mito a la realidad*. Díaz de Santos, Madrid.

Tabla N°1: desarrollo del modelo de capital intelectual en la universidad

CAPITAL INTELECTUAL = CAPITAL HUMANO+CAPITAL ESTRUCTURAL+CAPITAL RELACIONAL			
CAPITAL HUMANO			
ELEMENTOS	VARIABLES	INDICADORES	SENSORES
Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación general</li> <li>Especialización</li> <li>Conocimiento de los distintos destinatarios de su trabajo (alumnos, la comunidad en general)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación de grado</li> <li>Formación de posgrado</li> <li>Formación científico técnica para la investigación</li> <li>Cursos realizados</li> <li>Actualización</li> <li>Perfeccionamiento</li> <li>Publicaciones</li> <li>Patentes</li> <li>Presentaciones y ponencias</li> <li>Trayectoria profesional</li> <li>Premios recibidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Currícula vitae</li> <li>Bases de datos institucionales</li> <li>Bases de datos internacionales: referenciales y a texto completo</li> <li>Archivos</li> </ul>
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendizaje</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en grupos de investigación locales y en redes interinstitucionales</li> <li>Participación en grupos de extensión propios y con otros actores comunitarios</li> <li>Formación de equipos docentes</li> <li>Formación de estudiantes, tesis y becarios</li> <li>Formación interdisciplinar</li> <li>Capacidad para la divulgación científica</li> <li>Convenios de formación firmados</li> <li>Convenios de investigación firmados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Currícula vitae</li> <li>Bases de datos institucionales</li> <li>Bases de datos internacionales: referenciales y a texto completo</li> <li>Archivos</li> </ul>
Valores y actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creatividad</li> <li>Flexibilidad</li> <li>Solidaridad</li> <li>Experimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en proyectos de extensión propios y con otros actores comunitarios</li> <li>Participación en proyectos de investigación locales y en redes interinstitucionales</li> <li>Participación y aportes en los órganos colegiados de la universidad</li> <li>Convenios de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Currícula vitae</li> <li>Bases de datos institucionales</li> <li>Archivos</li> </ul>

		extensión y transferencia firmados	
--	--	--	--

<b>CAPITAL ESTRUCTURAL= CAPITAL ORGANIZATIVO + CAPITAL TECNOLÓGICO</b>			
<b>CAPITAL ORGANIZATIVO</b>			
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión de la institución</li> <li>▪ Valores</li> <li>▪ Clima social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribución sectorial al logro general</li> <li>▪ Compromiso con los valores institucionales fijados en su estatuto</li> <li>▪ Sentido de pertenencia institucional</li> <li>▪ Ambiente de trabajo creado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes de estudio</li> <li>▪ Encuestas a estudiantes, becarios y otros actores institucionales</li> </ul>
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autonomía organizativa</li> <li>▪ Dinámica organizativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de autogestión en docencia, investigación y extensión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes de estudio</li> <li>▪ Proyectos de investigación</li> <li>▪ Proyectos de extensión</li> <li>▪ Encuestas a estudiantes, becarios y otros actores institucionales</li> </ul>
Aprendizaje organizativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entornos de aprendizaje</li> <li>▪ Pautas organizativas</li> <li>▪ Capacitación y transmisión de conocimiento</li> <li>▪ Creación y desarrollo de conocimiento</li> <li>▪ Valoración del autoconocimiento institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambitos de trabajo creados: formales e informales, presenciales y virtuales</li> <li>▪ Conocimiento compartido de las experiencias previas en Docencia, Extensión e Investigación</li> <li>▪ Procesos de evaluación y autoevaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes de estudio</li> <li>▪ Encuestas a estudiantes, becarios y otros actores institucionales</li> <li>▪ Informes de evaluación y autoevaluación</li> </ul>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirigidos a los estudiantes de grado y posgrado</li> <li>▪ Dirigidos a colegas y pares</li> <li>▪ Dirigidos a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Operaciones organizativas dirigidas a los estudiantes, a los colegas y a los profesionales en formación</li> <li>▪ Operaciones organizativas dirigidas a la interrelación con la comunidad</li> <li>▪ Creación y mantenimiento de cadenas de valor del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes de estudio</li> <li>▪ Programas de las asignaturas</li> <li>▪ Informes de evaluación y autoevaluación</li> <li>▪ Proyectos de investigación</li> <li>▪ Proyectos de extensión</li> </ul>

		<p>conocimiento científico y tecnológico hasta el nivel de transferencia al medio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión administrativa de los procesos de I+D+Transferencia</li> </ul>	
<b>CAPITAL TECNOLÓGICO</b>			
Equipamiento e infraestructura para I+D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posibilidades físicas para el desarrollo de las misiones esenciales</li> <li>Dotación tecnológica, considerada en sentido amplio y en cada una de las disciplinas desarrolladas por la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bibliotecas</li> <li>Hemerotecas</li> <li>Infraestructura para la investigación</li> <li>Edificios: espacios de aprendizaje, laboratorios y otros lugares para la investigación, administrativos y de descanso</li> <li>Equipamiento general</li> <li>Equipamiento en TICs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de recursos y servicios de información propios y de otras instituciones, repositorios</li> <li>Acceso a bibliotecas virtuales</li> <li>Evaluación edilicia</li> </ul>
Propiedad intelectual e industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volumen de conocimientos publicados y registrados creados por miembros de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de patentes e invenciones</li> <li>ISBN</li> <li>ISSN</li> <li>©</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curricula vitae</li> <li>Bases de datos de propiedad intelectual</li> </ul>
Resultados de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoras incorporadas en los productos, procesos y servicios existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto social, económico, científico, de los resultados</li> <li>Utilización propia y social de los resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas y entrevistas a actores institucionales y comunitarios</li> <li>Análisis de citaciones</li> <li>Convenios firmados</li> </ul>

<b>CAPITAL RELACIONAL = CAPITAL INSTITUCIONAL + CAPITAL SOCIAL</b>			
<b>CAPITAL INSTITUCIONAL</b>			
Relaciones con los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización y pertinencia bibliográfica</li> <li>Apoyo extra clases</li> <li>Armonía entre la propuesta para la asignatura que el docente hace y el plan de estudios</li> <li>Organización del programa de las asignaturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización general de de clases, clases de consulta y tutorías</li> <li>Cumplimiento de las pautas prefijadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de estudio</li> <li>Encuestas a los alumnos</li> </ul>
Relaciones con colegas y pares intrainstitucio-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación cátedra-área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en equipos institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curricula vitae</li> <li>Proyectos de investigación</li> </ul>

nales			<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectos de extensión</li> </ul>
Relaciones con colegas y pares de otras instituciones en educación superior e investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redes colaborativas académicas y científicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en equipos interinstitucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curricula vitae</li> <li>Proyectos de investigación</li> <li>Proyectos de extensión</li> </ul>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>			
Red de relaciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboración con las administraciones públicas</li> <li>Participación en la gestión pública</li> <li>Colaboración con instituciones de la comunidad: sindicatos, asociaciones de fomento, ONGs</li> <li>Detección de necesidades y oportunidades de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convenios firmados y ejecutados</li> <li>Cursos ofrecidos a terceros</li> <li>Planes comunes ejecutados</li> <li>Participación en planes estratégicos reticulares</li> <li>Egresados empleados en el medio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curricula vitae</li> <li>Bases de datos institucionales</li> <li>Archivos</li> <li>Encuestas y entrevistas a egresados y organizaciones públicas, privadas y del tercer sector que emplean (o no) egresados</li> </ul>
Percepción social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mirada de la sociedad sobre la universidad</li> <li>Relaciones con los medios de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación local y regional como actor social</li> <li>Apariciones en los medios de comunicación: valoración</li> <li>Construcción de canales de difusión propios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bases de datos de información periodística</li> <li>Encuestas y entrevistas a egresados y organizaciones públicas, privadas y del tercer sector</li> </ul>
Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso social en la detección de oportunidades y resolución de problemas</li> <li>Oportunidades y amenazas contextuales generadas por otras instituciones educativas y de investigación, públicas y privadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normas explícitas de conducta individual y grupal de los Docentes, Investigadores y Extensionistas, orientadoras de su ética y valores</li> <li>Detección de modos en que otros actores de la educación y la investigación satisfacen necesidades sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas y entrevistas a actores institucionales y a organizaciones públicas, privadas y del tercer sector</li> </ul>

Fuente: elaboración propia